



Centro Universitário de Brasília

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCOS ANDRÉ SARMENTO MELO

MARKETING DE RELACIONAMENTO

JANAINA NAOUM PERTENCE
MATRÍCULA Nº 986389-6

Brasília/DF, junho de 2006.

JANAINA NAOUM PERTENCE

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcos André Sarmento Melo

Brasília/DF, junho de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Professor Orientador: Prof. Marcos André Sarmento Melo	
Professor convidado Prof.:	
Professor convidado Prof.	

Brasília, junho de 2006.

"Algumas vezes, é dito que a maneira de ver é uma forma de não ver."

Gareth Morgan

Dedico este trabalho à minha
família e aos meus amigos.

A Deus, à minha família e, em especial,
à minha irmã Sibylla.
Ao Professor Orientador Marcos André
Sarmiento pela paciência.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. METODOLOGIA.....	2
3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	3
3.1. Objetivos do Marketing de Relacionamento.....	9
3.2. Fidelização de Clientes	10
3.3. Marketing de Serviços.....	14
3.4. Marketing de Relacionamento <i>versus</i> Marketing de Serviços: mensuração do relacionamento.....	15
3.5. Serviço como uma Unidade Estratégica do Negócio	19
3.6. Administração da Qualidade do Serviço	24
3.7. A Hora da Verdade na Prestação de Serviços.....	27
3.8. Satisfação e Fidelidade na Compra de serviços	30
4. RESULTADO	34
5. CONCLUSÃO.....	38
6. REFERÊNCIAS.....	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Equivalência dos 4 P's segundo KOTLER	21
QUADRO 2 - Características de qualidade do serviço	33

RESUMO

Esta monografia trata do marketing de relacionamento e fidelização na área de prestação de serviços, sendo destacados em seu conteúdo detalhes científicos sobre o atendimento prestado aos clientes e as conseqüentes horas da verdade, nas quais os serviços são julgados e podem ser fatores decisivos na continuidade ou não do relacionamento cliente-empresa. Verifica-se nesta monografia que a fidelização do cliente, alcançada por meio da aplicação de técnicas de marketing de relacionamento, é um foco de extrema importância nas empresas, pois conduz a um processo de conquista e confiança do cliente, proporcionando diferenciação da concorrência e aumento na participação no mercado. O objetivo deste trabalho foi pesquisar ações de marketing de relacionamento visando aplicação na área de prestação de serviços, de modo a fazer o cliente se tornar fiel. Assim, esta pesquisa faz-se necessária para se descobrir novas formas de aplicações práticas de marketing de relacionamento, por meio de bibliografia especializada na área, de modo a colaborar com empresários e pesquisadores, no preparo da disputa pela participação dos mercado nos quais atuam ou pretendem atuar, valendo-se da tecnologia da informação para oferecer um atendimento personalizado ao cliente. Esta pesquisa condensou o pensamento de vários autores para alcançar um modelo ideal de monitoramento de relacionamento e promover *know-how* para prestação de serviços de forma contínua, estabelecendo um relacionamento de longo prazo com os clientes, criando vantagem competitiva no segmento no qual a empresa atua. São observadas na bibliografia consultada as principais vantagens do marketing de relacionamento sobre a área de serviços, visando o conhecimento dos modelos vigentes de retenção de clientes.

1. INTRODUÇÃO

A competição na economia torna cada vez mais evidente a necessidade da utilização de técnicas de marketing para o desenvolvimento de processos ordenados de pensar e planejar a empresa para os mais diversos mercados.

Para enfrentar esse ambiente cada vez mais competitivo, as organizações vêm passando por um dinâmico processo de transformação, adotando novas sistemáticas com o objetivo de instrumentalizar-se na disputa pelo mercado.

Tal fato tem levado as organizações a modificarem sua forma de atuação, pois uma estratégia focada em vendas ou prestação de serviços tão-somente, sem considerar um relacionamento a longo prazo com o cliente, já é o suficiente para assegurar a manutenção de uma organização no mercado.

Assim, a fidelização do cliente, alcançada por meio da aplicação de técnicas de marketing de relacionamento, é um foco de extrema importância nas empresas, pois conduz a um processo de conquista e confiança do cliente, proporcionando diferenciação da concorrência e aumento na participação no mercado.

Encantar o cliente, mantendo um relacionamento sustentável de cliente-empresa é necessário. Assim, verifica-se ser imprescindível encantar o cliente para mantê-lo fiel à organização, o que significa, na perspectiva do resultado financeiro, uma fonte permanente e segura de renda, sobretudo porque, é mais fácil e econômico manter um cliente do que conquistar um novo.

É no processo de pós-venda que está localizada o fator de diferenciação entre as empresas, pois a utilização de estratégias para a manutenção do

relacionamento, respaldando-se em dados cadastrais minimiza custos e maximiza a satisfação do cliente, tornando-os fiéis à organização.

O objetivo desta pesquisa foi pesquisar ações de marketing de relacionamento visando aplicação na área de prestação de serviços, de modo a fazer o cliente se tornar fiel.

Quanto à questão problema, esta consiste ser possível atender às expectativas dos clientes, por meio de ações de Marketing de relacionamento estabelecendo fidelização.

Assim, esta pesquisa faz-se necessária para se descobrir aplicações práticas de marketing de relacionamento, por meio de bibliografia especializada na área, de modo a colaborar com empresários e pesquisadores, no preparo da disputa pela participação dos mercados nos quais atuam ou pretendem atuar, valendo-se da tecnologia da informação para oferecer um atendimento personalizado ao cliente.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada para elaborar esta monografia foi concebida da seguinte maneira:

Primeiro foi levantada a bibliografia especializada sobre o tema, buscando os itens mais atualizados possíveis.

Depois foi estruturado o método pelo qual esta monografia seria formulada, recaindo a escolha sobre o método dedutivo, que parte dos conceitos gerais para os específicos.

Conforme Gil (1999, p. 27) o método dedutivo “parte de princípios considerados indiscutíveis e verdadeiros, possibilitando chegar em conclusões puramente formais, ou seja, em virtude unicamente de sua lógica”.

A pesquisa pautou-se basicamente em bibliografias de marketing de relacionamento, fidelização e marketing de serviços, com abordagem voltada para o consumidor.

3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Hoffman e Bateson (2003, p. 436) *apud* Oliveira (2004, p. 12) conceituam marketing de relacionamento como “técnica de marketing baseada no desenvolvimento de relacionamento de longa duração com os clientes”. Já Dias *et al* (2003, p. 6) afirmam que o marketing de relacionamento é estratégia: “marketing de relacionamento é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente”.

Dias *et al* (2003, p. 7) complementam tal explicação dessa forma:

Marketing de fidelização ou de retenção é uma estratégia para fidelizar ou reter o cliente, por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

Observa-se na literatura consultada que as principais vantagens do marketing de relacionamento sobre o marketing transacional recaem sobre as orientações para o longo prazo que o primeiro detém, além do interesse em múltiplas vendas e na manutenção dos relacionamentos para que estes perdurem. Dessa forma, conquistam-se os clientes cada dia mais, mantendo-os e não se gasta tanto para captar mais clientes.

Verifica-se que as empresas ainda têm o foco em marketing para atrair o cliente, ao invés de manter os clientes já conquistados. O que se observa é que conservar um cliente é de três a cinco vezes mais barato do que conquistar um novo cliente. Hoffman e Bateson (2003, p. 423), afirmam que “[...] a retenção do cliente é, portanto muito mais importante do que a atração do cliente”, ou seja, mimar os clientes existentes é mais econômico do que conquistar novos.

A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa de difícil manutenção, pois conforme McKenna (1993, p. 106), “em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, a relação pessoal é a única forma de a fidelidade do cliente.”

Conforme Day *apud* Gronrooss (1995, p. 45), “a habilidade da empresa criar e manter relacionamento com seus clientes mais valiosos é a base durável para a vantagem competitiva”. Essa vantagem competitiva é buscada pelos administradores para atrair os clientes e também mantê-los fiéis às marcas que representam.

Para Morgan e Hunt *apud* Gronrooss (1995, p. 45) afirmam que “marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing voltadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso.”

Gordon (1998, p. 31) assim se posiciona quanto à relação de longo prazo:

Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Dessa forma, verifica-se que para Gordon (1998, p. 31), o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. Dessa forma, Gordon (1998, p. 31) afirma que o marketing de relacionamento procura criar novo valor para o cliente e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor além de reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam.

O marketing de relacionamento tem o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde a forma que administra seu relacionamento com as tecnologias empregadas, o trabalho que ela efetua com essa tecnologia, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 20) definem marketing de relacionamento como o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e serviço e atendimento ao cliente para identificar clientes de forma

individual, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa.

Cabe ressaltar que os conceitos de parceria e contratos de longo prazo já estejam sendo praticados há bastante tempo, o termo “marketing de relacionamento” só foi surgir em 1983, com Berry, na literatura de marketing de serviços. (BRETZKE, 2002, p. 10).

Berry *apud* Bretzke (2002, p. 10), definiu marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multiserviços - o realce (aumento) de relacionamentos com clientes.

O marketing de relacionamento até meados da década de 1990 foi considerado como uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, sendo um instrumento por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais, porém, Evans e Laskins *apud* Gronroos (1995, p. 55), definiram o marketing de relacionamento como "um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos".

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua e de difícil manutenção. McKenna (1993, p. 106) afirma, entretanto, que em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, a relação pessoal é a única forma de a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes. À medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar

produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em relação aos custos.

Como resultado, os esforços de colaboração estão proliferando. As empresas em rápido crescimento, antes muito independentes, hoje estão todos os tipos de alianças, até mesmo com ex-concorrentes. Para McKenna (1993, p. 107), fica a impressão de que cada empresa pequena está à procura de patrocinadores, enquanto as grandes estão tentando se vincular ao maior número de iniciantes que conseguirem.

Segundo Gordon (1998, p. 31), a relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Para ele:

Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional

Em síntese, praticar políticas de marketing de relacionamento significa trazer o cliente externo para dentro da organização, ajudando-o a definir seus próprios interesses.

O marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. O marketing de relacionamento desenvolve a partir daí, porém possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing. Analisadas em conjunto, essas diferenças têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde a forma que administra seu relacionamento com as tecnologias empregadas, o trabalho que ela efetua com essa tecnologia, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

Gordon (1998, p. 31) afirma que o marketing de relacionamento procura criar novo valor para o cliente e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor além de reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente, esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto.

Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado *com* os clientes e não *por* eles, pois o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza.

O marketing de relacionamento tem modificado as relações entre nações e entre as empresas, gerando alianças, parcerias e outros arranjos cooperativos. Conforme Morgan e Hunt *apud* Gronroos (1995, p. 45), “estas alianças geram uma competição estratégica em red” e também dão um novo significado ao marketing de relacionamento”.

O marketing de relacionamento exige que uma empresa, como consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu papel para manter o valor que o cliente individual deseja. É um esforço contínuo e colaborativo entre o colaborador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real.

O marketing de relacionamento reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes. Procura, ainda, construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre as

organizações e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas. (STONE, WOODCOCK e MACHTYNGER, 2001, p. 20).

Kotler e Armstrong (1998, p. 397), distinguem cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes, independente da natureza dos produtos ou serviços, a seguir enumerados:

- a) Básico, no qual o vendedor vende o produto mas não faz qualquer acompanhamento posterior;
- b) Reativo, no qual vende-se o produto e incentiva-se o cliente a ligar sempre que tiver algum problema ou dúvida;
- c) Confiável, em que o vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções. Pede sugestões para o aperfeiçoamento do produto, o que ajudará a empresa em suas ofertas;
- d) Proativo, em que liga-se para o cliente de tempos em tempos com sugestões para utilizar melhor o produto ou oferece-lhes novos; e
- e) Parceria, no qual a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer-lhe melhor valor.

Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 20) afirmam que “marketing de relacionamento” tornou-se uma expressão da moda, usada pelos profissionais de marketing. Mas esse profissionais não têm uma definição clara do significado dessa expressão e muitas vezes não conseguem defini-la.

3.1. Objetivos do Marketing de Relacionamento

Quanto aos objetivos do marketing de relacionamento, Kotler e Armstrong (1998, p. 397), estes consistem em:

Criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes. O marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contém valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento esta mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação. Para acontecer é necessária sintonia entre os vários níveis da empresa.

Já o posicionamento de Evans e Laskins Gronrooss (1995, p. 45) quanto

aos objetivos a serem alcançados por meio da utilização de técnicas de marketing de relacionamento é:

1. Compreender as necessidades dos clientes;
2. Tratar os clientes como parceiros;
3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. Prover os consumidores com a melhor qualidade possível às necessidades individuais.

O marketing de relacionamento conforme McKenna (1993, p. 32), “a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo”

Conforme McKenna (1993, p. 32), a ênfase do marketing de relacionamento na interatividade, conectividade e criatividade significa que:

- a) A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através do Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo afinado sistema, integrado a toda a empresa.
- b) Monitoramento constante da concorrência, onde a análise da mesma é usada como importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Em que os prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.
- c) Desenvolvimento de Sistema de Análise Mercadológica, que pelo *feedback*, (principalmente pela mensurabilidade) retorna a informação sobre mercado, concorrência, e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo a tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

3.2. Fidelização de Clientes

A duração da relação entre o cliente e a organização ocorre por meio da retenção do cliente, sendo necessário para que o relacionamento perdure a organização busque aumentar sempre mais o vínculo entre cliente e organização, atendendo o maior número possível de necessidades.

É corrente que todo cliente espera ser bem atendido pelo seu prestador de serviço ou vendedor de produtos e que estes entendam muito bem do produto e ou serviço, de modo a atender às necessidades e desejos do cliente.

Para Bretzke (2002, p. 35), após a concretização da primeira venda, a empresa deve "buscar" o cliente novamente. É dessa forma que se estabelece o vínculo com o cliente, atendendo aos seus desejos por meio de um plano de marketing de relacionamento.

A fidelização e a satisfação dos clientes são dois fatores do marketing de relacionamento que estão interligados, pois a conquista de novos clientes tem sido a busca das organizações para aumentar os lucros e o faturamento, porém os custos de se conquistas são maiores do que os de manter.

Fidelização significa se esforçar para elevar um cliente da categoria de “experimentador de um produto” para a categoria de “fiel ao produto”, elevando a sua participação nos requisitos da categoria, que é uma medida de lealdade na compra.

Vavra (1993, p. 58) afirma que:

para fidelizar é necessário que se esteja atento para a personalização do atendimento, que se trata do reconhecimento da existência de necessidades diferenciadas, cuja prática se dá através do marketing individualizado ou marketing um a um.

Verifica-se, dessa forma, ser necessário atentar para a customização da oferta, através da qual se adequa o produto ou serviço aos verdadeiros interesses e necessidades do cliente.

Conforme Vavra (1993, p. 130), o interesse pelo nível de satisfação do consumidor é muito importante para a estratégia de retenção de clientes e também ajuda na estratégia de conquista, pois um cliente satisfeito transmitirá sua satisfação sobre um produto ou serviço a pelo menos quatro ou cinco amigos, enquanto que um cliente insatisfeito falará de suas insatisfações ao dobro de pessoas.

Para Sabatino (2003, p. 16) “um cliente bem atendido será mais fiel e ainda fará propaganda positiva da empresa. Ele será surpreendido pela atenção recebida e se sentirá importante, um cliente especial”.

Mas não há como reter o cliente eficazmente sem a sua fidelização. Somente a estratégia de fidelização pode levar à conquista, dia após dia, de um relacionamento duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade.

Vavra (1993, p. 34) reforça ser necessário o monitoramento constante do valor de duração do cliente para a organização. Tal valor pode ser calculado multiplicando-se o tempo de duração (em períodos) pela média de compras do período. Evidentemente que deve-se levar em consideração também o custo desse cliente para a organização.

Assim, conforme Vavra (1993, p. 34):

A concorrência bem sucedida requer uma realocação do esforço de marketing, entre ferramentas e táticas que favoreçam cada vez mais a retenção efetiva de clientes, pois sendo alto o custo de conquista, resta à empresa investir em aumentar o valor patrimonial do cliente, ou seja, seu valor de duração, pois somente as organizações que conseguirem fazer com que o custo de conquista seja menor que o lucro líquido de duração antes dos impostos, sobreviverá e terá lucro. Portanto, quanto mais tempo um cliente permanecer fiel a uma empresa, maior será seu valor.

Levitt (1985, p. 35) considera importante a proposta dos esforços em se manter clientes assim como para a conquista de novos clientes, visto que o foco dos esforços para manter clientes é mais interessante para as empresas, tendo em vista:

os custos com a atração de novos clientes são cada vez maiores, basta notar que os custos das mídias de massa estão sempre subindo.

Permanecer em um ambiente de mídia, mantendo o nível de propaganda proporcional à participação de mercado pretendida é quase sempre impossível para muitas empresas. E mesmo que fosse viável, é questionável se o valor é compensatório no que diz respeito à atração de novos clientes; custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um atual; clientes insatisfeitos têm um tremendo potencial destrutivo. 91% de consumidores insatisfeitos jamais comprarão da mesma empresa e comunicarão a sua insatisfação a pelo menos nove clientes atuais ou potenciais;

os custos de clientes perdidos são altos. Perdendo-se por dia que gasta \$ 50.00 (cinquenta dólares) por semana, tem-se uma redução nas vendas de 1.000.000 (um milhão de dólares) no ano seguinte;

lealdade crescente e frequência de compra, essenciais para as empresas, só se consegue entre os consumidores atuais;
clientes fiéis são mais rentáveis;
a fidelização dos clientes proporciona crescimento regular do faturamento;
clientes fiéis proporcionam maior segurança às empresas no que diz respeito a referências.

Ressalta-se que todas as atividades focadas nos clientes atuais são o objetivo de um programa de fidelização, pois elas são destinadas a aumentar o seu grau de satisfação em relação às atividades da empresa e ao desempenho de produtos e serviços visando a fidelização.

Independente do tipo de produto ou do segmento de mercado, os atendimentos são comparados pela agilidade, eficiência, tempo de espera, os canais de comunicação oferecidos ou os sistemas que utiliza.

Para se estabelecer um bem-sucedido programa de fidelização, Vavra (1993, p. 131) ensina que a organização deve fazer uma pesquisa de satisfação para levantar dados-chave como:

- a) quem são os clientes?
- b) quais os produtos da organização já foram comprados por eles? Quando? Como?
- c) como os clientes utilizam os produtos que compram?
- d) quais outros produtos, relacionados com o negócio da organização e ofertado por ela, que os clientes compram da concorrência? De qual concorrente eles compram? Que valores faltam a esses produtos para que o cliente deixe de comprar do concorrente?
- e) quais são os critérios de compra dos clientes atuais? Quais as prioridades desses critérios?

Pode-se com a aplicação do programa de fidelização agrupar os clientes, em grupos baseados na medida de satisfação alta, moderada ou baixa. Para tanto, os esforços devem se concentrar nos clientes moderadamente satisfeito, tendo em vista que estes representam o maior potencial, pois caracterizam a maioria de compradores que necessitam de reforço positivo para fazer novas compras e, em face disto, existe chance de maior êxito em se investir no aumento da satisfação desse grupo de consumidores.

Assim, o consumidor altera seus valores e desejos, de acordo com o momento que se encontram, e é preciso estar atento a tais alterações de forma a atender às necessidades atuais e não satisfeitas.

3.3. Marketing de Serviços

Define-se marketing de serviços como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistência de profissionais. Nessas atividades estão incluídas as tarefas de desenvolvimento e promoção de serviços pessoais e comunitários.

Kotler (1998, p. 142) define serviço como:

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

Assim, na venda e uso de serviços são observados alguns aspectos diferentes que precisam ser reconhecidos para efeito da aplicação de técnicas de marketing nesta área.

Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem comprados e usados pelos usuários. Dessa forma, ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser colocados em "estoque" ou seja, devem ser produzidos e usados no momento da transação. Assim, quando um cliente perde um horário marcado no médico, este não colocar em estoque a hora ociosa, ocorrendo o mesmo não houver horas marcadas o horário vazio do profissional será inevitavelmente perdido em termos de renda. (KOTLER, 1998, p. 142).

A terceira diferença entre serviços e produtos está no fato de que quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe, por exemplo: em uma aula de ginástica, sempre haverá um professor e um aluno.

Os serviços ao contrário dos produtos variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, por estas razões afirmam os mercadólogos que os serviços são de natureza "inconsistente".

Kotler (1998, p. 142) afirma que os objetivos do marketing de serviços consistem em “investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais”. Dessa forma, a oferta de serviços deve sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos.

De acordo com Gronroos (1993, p. 61), existem alguns critérios que são determinados pelos clientes, que evidenciam de que maneira a qualidade no serviço é percebida, tal como o profissionalismo e habilidade demonstrada pelo prestador de serviço, o comprometimento e interesse dos funcionários (pessoal da linha de frente) em solucionar seu problema.

Dessa forma, o cliente sente que o sistema operacional da empresa está voltado para facilitar o acesso de maneira flexível, o desempenho coerente da equipe é previsível, e caso algo aconteça que saia fora do controle o prestador de serviços se mostrará pronto a solucionar a questão e a confiança de que o valor pago representa bom nível.

3.4. Marketing de Relacionamento *versus* Marketing de Serviços: mensuração do relacionamento

Em se tratando dos serviços, faz-se necessário compreender as particularidades desses para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

O marketing de serviços envolve os relacionamentos interpessoais, seja de funcionários das empresas de serviços com seus clientes, seja internamente

entre os próprios funcionários das empresas. Assim sendo, as estratégias de marketing para as empresas de serviços devem envolver mais do que o tradicional marketing externo representado pelo modelo dos 4 p's – preço, praça, produto e promoção- é primordial envolver também o marketing interno (endomarketing) e o marketing interativo.

No marketing interativo, a empresa deve valorizar o relacionamento comprador-vendedor, pois deste resulta a qualidade do serviço percebida pelo cliente, que julga tanto a qualidade técnica do serviço quanto a sua qualidade funcional.

Ao responsável pelo marketing de serviços cabe principalmente a função de estar sempre focado no cliente e na sua manutenção a longo prazo, direcionando, de forma harmônica, os objetivos da empresa aos objetivos da sociedade. Pois o foco no cliente beneficia tanto a qualidade quanto a rentabilidade da empresa.

Walker (1991, p. 418) afirma que “em empresas de serviços bem sucedidas mostram que o seu histórico reflete um compromisso de alta administração com a qualidade, além de possuírem fornecedores que também definem elevados padrões de qualidade de serviços.”

Conforme Walker (1991, p. 418),

para que exista um adequado fornecimento de serviços torna-se necessário, ainda, ter flexibilidade no uso dos recursos, dar oportunidade de livre arbítrio para os funcionários que lidam com os clientes e possuir uma política que não se baseie em rotinas orientadas somente para a produtividade. Isto significa tratar os clientes como indivíduos e montar sistemas organizacionais que suportem, e não dificultem, a obtenção dessa meta.

Dessa forma, verifica-se que o processo de prestação de serviços compreende um conjunto de atividades que devem ser orientadas por um sentido de

unidade. Na maioria das vezes, o serviço envolve algum tipo de interação do tipo empresa-cliente ou empresa-fornecedor que nem sempre ocorre fisicamente.

Segundo Almeida (2004, p. 15), a partir da difusão do marketing de relacionamento, número crescente de estratégias de marketing vem sendo apresentado com base na noção do *continuum* transacional-relacional.

Baseado nesse pressuposto, Gronroos (1995, p. 46) afirma que “o estabelecimento de relacionamento com um consumidor pode ser dividido em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos”. Dessa forma, uma empresa preocupada apenas em fazer promessas pode atrair novos consumidores. No entanto, se as promessas não forem cumpridas, o relacionamento não poderá ser mantido, pois isso comprometeria a satisfação, a retenção e a conseqüente rentabilidade a longo prazo e a confiança no relacionamento.

Verifica-se que a correlação entre o marketing de relacionamento e o marketing de serviço deve-se ao fato do relacionamento ser um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Conforme McKenna (1993, p. 35) o marketing de relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência, pois:

O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios.

As ferramentas de marketing, telemarketing e comunicação dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência, visam o desenvolvimento de estratégias que objetivem, entre outros, o aumento da lealdade e o incremento das vendas. Funcionam como canais abertos, intermediários da relação entre cliente e empresa.

As ações de marketing não comprometidas com o *feedback* de mercado

não estão alinhadas com a estratégia de marketing de relacionamento. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais.

Conforme Dwyer *et al.* (*apud* Slongo e Liberali 2004, p. 33), existem cinco fases no processo de construção de relacionamentos com os parceiros. São elas:

1. conscientização: refere-se ao reconhecimento da outra parte como possível parceira de troca. A consciência, dentro do processo de relacionamento, é muito influenciada pela consideração e confiança no parceiro;
2. exploração: nessa fase, os parceiros consideram as obrigações, " os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca. Um dos aspectos importantes no processo de exploração é a confiança depositada entre os membros. A exploração refere-se a uma fase experimental, observando-se uma gradual integração a partir de cinco subfases: (a) atração, processo inicial de análise de custos-benefícios e das recompensas que podem advir da relação; (b) comunicação e barganha, momento do rearranjo das obrigações, benefícios e custos, no objetivo de entendimento e satisfação mútua; (c) poder e justiça, na qual se dá o exercício do poder, que deve ser justo e promover metas coletivas e confiança; (d) desenvolvimento e formalização das normas, que levarão ao contrato relacional, incluindo padrões para mensuração de *performance*; (e) desenvolvimento de expectativas, através da integração gradual e dos testes mútuos de confiança, nos quais as partes formam suas crenças a respeito da palavra do outro;
3. expansão: refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência. O processo de expansão é consequência da satisfação de cada parceiro da troca. Assim, mútua satisfação reforça uma profunda interdependência;
4. comprometimento: refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros. O comprometimento representa o mais alto estágio na união do relacionamento;
5. dissolução: refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. Quando as partes atingem alta interdependência, o rompimento do relacionamento é marcado por amplo estresse físico e emocional. Essa dissolução dos relacionamentos entre compradores e vendedores é efetuada em quatro estágios: estágio intrapsíquico da avaliação do relacionamento; estágio interativo da discussão do relacionamento; estágio social do anúncio público; e, por fim, restabelecimento social e psicológico.

As etapas apresentadas por Dwyer reforçam a idéia de que a construção do MR é um processo de reconhecimento, aceitação e comprometimento. Além disso, é importante que haja expansão mútua entre os parceiros, pois oferecer constantes benefícios envolve um processo de melhoria contínua e, se uma das partes não estiver ajustada, pode afetar o relacionamento e levar ao desligamento. A reciprocidade, ou o ganha-ganha, do relacionamento alimenta uma atmosfera

positiva, remove as barreiras do risco e capacita os parceiros para o investimento na relação.

Hunt e Morgan *apud* Grönroos (1995, p. 48) apresentam o Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de marketing de relacionamento, no qual o comprometimento e a confiança são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco antecedentes e cinco *outputs* ou resultados.

Conforme por Slongo e Liberali 2004, p. 34), “os resultados de relacionamentos com base na confiança são: a diminuição da incerteza, o aumento da cooperação e o aumento do conflito funcional.” O aumento do conflito funcional identifica-se como um sinal de que o parceiro está interessado em manter o relacionamento, o que possibilita maior nível de lealdade entre os parceiros. Um relacionamento comprometido conduz a maior concordância e cooperação e diminui a propensão à saída, aumentando conseqüentemente a lealdade do parceiro de troca.

3.5. Serviço como uma Unidade Estratégica do Negócio

Conforme Las Casas (2000, p. 32), no planejamento estratégico, a definição do serviço é fundamental e deve ser o primeiro passo na análise estratégica dos negócios. Assim, como ensina Las Casas (2000, p. 32):

A definição de negócios não é apenas uma preocupação de modismo. Ao contrário, ela esteve sempre presente nos estudos de marketing de forma explícita ou indireta. No passado, o aspecto da definição dos negócios significava definir o serviço vendido sem a preocupação de resposta às solicitações das funções de uso dos clientes.

Conforme Las Casas (2000, p. 32), no ramo de serviços utiliza a clássica curva do ciclo de vida para auxiliar na determinação de estratégias. O ciclo de vida obedece a uma curva padrão.

Em cada uma das etapas do ciclo enfatiza-se diferentes ferramentas mercadológicas. Por exemplo, se um serviço encontra-se em fase de introdução, o

administrador enfatiza a divulgação do serviço em si, ao invés da marca, uma vez que os consumidores não estão acostumados com o que está sendo ofertado no mercado.

Kotler *et al* (1999, p. 38) afirma que, antes do profissional de marketing estabelecer o *Mix* de *marketing* dos 4 p's a empresa atenderia aos 4 c's do cliente e os utilizaria "como uma plataforma para o desenvolvimento dos quatros p's". Desta forma, ele estabelece uma equivalência dos quatro p's com os quatro c's, em razão da maior abrangência dos novos conceitos e inclusão dos aspectos mercadológicos exigidos pelo setor de serviços que cresceu amplamente e, principalmente pelo ponto de vista, que passa a ser do comprador. Os 4 p's tradicionais foram dimensionados pensando única e exclusivamente nos bens e não nos serviços.

No quadro 1 observa-se a equivalência estabelecida por Kotler *et al* (1999) dos quatro P's com os quatro C's.

Quatro p's	Quatro c's
Produto	<i>Customer value</i> – valor para o cliente
Preço	<i>Cost</i> - menor preço
Praça	<i>Convenience</i> – conveniência
Promoção	<i>Communication</i> - comunicação

Quadro 1 - Equivalência dos 4 p's segundo KOTLER

Fonte: KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 1999, p. 38.

Os quatro c's têm a seguinte conceituação, segundo Kotler *et al* (1999) :

Customer value - valor para o cliente (produto): A visão dentro deste conceito se amplia através da diferenciação relevante e singular. Uma vez que a base de qualquer negócio é um produto ou serviço, a empresa objetiva o fornecimento de algo de uma maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a conferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele.

Conforme Levitt (*apud* KOTLER, 1998, p. 230) todos os bens e serviços são passíveis de diferenciação. Esta diferenciação poderá se dar em termos reais ou psicológicos. Estas diferenças estão aglutinadas, como segue:

Físicas: dentro deste grupo estão as características físicas, desempenho, adequação, durabilidade,

confiabilidade, *design*, estilo e embalagem.

Disponibilidade: entrega por telefone, correio, *fax*, *Internet*, nas lojas, dentre outras.

Preço: muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo.

Imagem: símbolos, atmosfera, eventos e meio mais usados.

As diferenciações são imitáveis, porém a diferença é que o pioneiro, desfrutará da liderança, mesmo que seja por um curto espaço de tempo.

De um modo geral, para Kotler (1998, p. 230) os imitadores tenderão a lançar as novas versões do produto, freqüentemente a um preço mais baixo, exercendo uma pressão sob o líder a reagir dentro de uma das possibilidades abaixo:

- Abaixar o preço - objetivo: manter a sua participação no mercado;
- Manter o preço - objetivo: manter o lucro, mesmo que perca uma certa participação no mercado;
- Diferenciar novamente o produto - objetivo: manter o preço e retomar novamente a liderança.

b) *Cost* - menor preço (preço): Para Kotler *et al* (1999), a grande diferenciação do preço é que ele é o único que gera receita, os demais geram custos. Desta forma, busca-se elevar o preço até onde a diferenciação gere um valor para o cliente que permita esta alteração. As empresas também buscarão sempre lucros maiores e, se a diferenciação está sendo trabalhada no seu maior grau de elasticidade, a empresa buscará o aumento do seu lucro via expansão da quantidade, ou seja, através do aumento da sua participação no mercado. Kotler *et al* (1999), define duas linhas básicas de definição de preços:

preço baseado em custo: as empresas acrescentam um *mark-up* a seus custos estimados;

preço baseado em valor: as empresas estimam o valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço. Algumas empresas praticam estes preços por produto, outras por linhas de produtos.

c) *Convenience*-conveniência (praça ou distribuição): A decisão do canal de venda de mercadorias pode ser definido de duas formas, o canal direto e o indireto. Dentro de cada um dos respectivos canais, temos diversos tipos de venda a ser realizada. Porém, Kotler *et al* (1999, p. 231) observou que é muito difícil operar com dois canais concorrentes, mesmo que ambos sejam canais diretos. Ex. trabalhar com *telemarketing* e força de vendas em campo - ambos sentirão que um compete com o outro.

d) *Communication* - comunicação (promoção): A promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que se possa utilizar para fazer chegar uma mensagem ao público-alvo.

Essas ferramentas enquadram-se em cinco categorias bem amplas:

Propaganda: segundo Kotler *et al* (1999, p. 232), é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre a empresa, um produto ou serviço ou uma idéia. Caso a empresa não consiga veicular um anúncio que a diferencie da concorrência, é melhor que ela utilize outras ferramentas de comunicação de *marketing*.

Kotler (1999, p. 232) sugere inclusive que seja repensado a utilização da mídia TV, uma vez que as pessoas estão, cada vez menos assistindo TV, os comerciais estão cada vez mais curtos, deixando pouco tempo para uma mensagem. Cada vez mais existem mais comerciais, causando uma maior aglomeração. A sua decisão passa pelos cinco M's - missão; mensagem, mídia (meios e veículos), moeda (finanças) e mensuração.

A promoção de venda envolve um conjunto de ferramentas diversas. Uma vez que os anúncios, de um modo geral, não geram vendas imediatamente, pois eles trabalham mais com a mente das pessoas que com seu comportamento, a promoção de vendas efetiva mente em promover em comportamento, gerando assim, imediatamente uma alteração no comportamento das pessoas.

Existem basicamente dois tipos de promoção: para intermediários: concessão de descontos e brindes especiais para supermercados e outros varejistas; para consumidores: o seu objetivo é o de enfraquecer a preferência do consumidor por uma determinada marca e transferi-la para a sua. A política de promoção de vendas deverá ser bem dosada para não inviabilizar o reforço de imagem, através de propaganda nem o desenvolvimento de novos produtos.

Kotler *et al* (1999, p. 233) ressalta a importância de uma análise bem dimensionada deste item, pois observou-se que o vendedor utiliza cerca de 30 (trinta) por cento do seu tempo com o cliente e o restante do tempo ele passa aprendendo informações técnicas sobre o produto, técnicas de vendas, preenchendo relatórios, participando de reuniões para vendas, viajando e assim por diante.

Apesar de ser considerada a sua eficácia maior, se comparado com anúncios, mala direta ou outros, o seu custo é sempre maior, por isso as empresas tentam permanentemente reduzi-la em tamanho e em custos. As empresas têm tentado aumentar a força de venda interna (*telemarketing*) em relação à externa (de campo). A utilização da força de venda interna tem-se demonstrado indicada para cliente menores, especialmente nos casos em que a receita gerada por estes não cobrem as despesas da força de venda externa.

3.6. Administração da Qualidade do Serviço

Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade, excendendo as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos.

Dessa forma, questiona-se o que seja qualidade, chegando-se à conclusão que qualidade é um termo muito abstrato, difícil de ser definido em poucas palavras - tanto para serviços como para produtos. A importância da definição da qualidade é expressa pelos elevados investimentos realizados pelas empresas, no desenvolvimento e implantação de programas de qualidade; mesmo assim, esforços têm sido realizados para sua melhor compreensão. Garvin *apud* Vavra (1993, p. 63) oferece cinco definições diferentes para representar, amplamente, as diversas opiniões sobre o conceito de qualidade:

- Definição transcendente - trata qualidade como um estado efêmero de realização e excelência.

- Definição baseada na oferta - considera a qualidade mensurável; alta qualidade é alcançada ao obter mais de um elemento ou atributo.
- Definição baseada no usuário - confia na premissa de que a qualidade está, apenas, aos olhos do usuário. A avaliação que o usuário faz em relação às suas satisfações são os únicos padrões apropriados de qualidade.
- Definição baseada na produção - é quase diametralmente oposta à definição baseada no usuário. Ela lida com exigências de produção.
- Definição baseada no valor - une as necessidades do cliente e as exigências da produção; à medida que uma oferta atende às necessidades do cliente a um preço mais baixo, declara-se que ela tem maior valor.

Os consumidores, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor.

Lovelock e Wright (2001, p. 13) afirmam que “os anos 1980 foram marcados por um enorme sentimento de insatisfação dos clientes com relação à qualidade dos produtos e serviços pelas empresas da época.” Em sua maioria, esse sentimento era alimentado pelo mau atendimento nos pontos de compra, e pela dificuldade na solução de problemas em geral. Essa insatisfação fez com que as empresas se conscientizassem que a qualidade tanto em produtos quanto em serviços, era fator fundamental para o bom andamento do negócio e para a vantagem competitiva, gerando uma profunda mudança no pensamento empresarial.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 13), “os usuários dos serviços são pessoas que percebem a qualidade dos serviços. Se não estiverem satisfeitos com o que obtêm, essa insatisfação, com certeza, chegará ao agente de compras”.

O marketing para um cliente novo ou potencial pode custar 6 vezes mais que o marketing para um cliente existente. Recuperar um ex-cliente insatisfeito pode custar 25 vezes mais e às vezes até mais.

Assim, somar a qualidade do serviço, no foco da empresa, gera por si só vantagem competitiva, uma vez que “as oportunidades de diferenciação e de aumento de valor dos produtos (bens tangíveis) encontram-se para as áreas intangíveis da confiabilidade, da resposta rápida, da segurança e da capacidade da empresa em entender e servir os clientes” (CZIMKOTA, 2001, p. 265). O marketing

de serviços consiste em criar serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes, proporcionando além da fidelização destes uma barreira à entrada de concorrentes.

Conforme Czinkota (2001, p. 265),

o marketing de serviços engloba todos os pontos de contato com os clientes, indo desde a preparação da empresa, funcionários para prestação de serviços, até a participação em estudos de pesquisa de mercado, ou seja, considera relevante para eficácia empresarial tanto a preparação do ambiente externo da organização quanto conhecimento, integração e interação com seus ambientes externo e interno. Para que a abordagem de marketing de serviços seja instaurada é necessário que se saiba claramente as diferenças existentes entre bens e serviços, e como estas diferenças influenciam no processo de marketing.

Conforme Churchill (2000, p.293), “os serviços são processos que têm sua produção e consumo simultaneamente, ele é experimentado à medida que é executado pelo prestador de serviços, daí sua inseparabilidade.” Na maioria das vezes, o cliente precisa estar presente para receber os serviços.

A respeito da perecibilidade, os serviços não podem ser estocados já que são ações, realizações ou processos. É claro que as instalações que dão suporte aos serviços são mantidas, mas apenas representam a capacidade produtiva e não o serviço propriamente dito. Os serviços que não são vendidos deixam de existir, só tendo valor no momento em que acontecem.

A presença de pessoas no processo de oferta de serviços, assim como de clientes interagindo neste mesmo contexto, torna difícil o controle de sua uniformidade. Como os serviços dependem da interação entre funcionários e clientes, o nível desse serviço varia com frequência de um encontro para outro, mesmo quando padronizados, em decorrência da própria natureza humana. É a chamada heterogeneidade ou variabilidade dos serviços.

O primeiro passo na busca da satisfação do cliente, é entender o meio pelo qual o cliente percebe a qualidade dos serviços. Buzel e Gale *apud* Grönroos (1993, p.47) afirmam que “... a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam

ser; a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente *perceba* como tal.” A administração e marketing de serviços devem compreender o que os clientes, de fato procuram e avaliam. Entender a percepção é a única forma capaz de gerenciar as avaliações, como também de influenciar seu direcionamento.

A primeira percepção do cliente sobre os serviços vem por meio de duas dimensões, uma dimensão técnica que corresponde a *o que* os clientes percebem em suas interações com a empresa e a dimensão funcional que é caracterizada em *como* o cliente recebe e vivencia esse mesmo serviço.

Outro fator de influência na percepção do serviço se faz pela presença da imagem corporativa e/ou total que pode impactar positiva ou negativamente na percepção da qualidade do serviço prestado pela empresa. Nesse sentido este valor funciona como filtro do que é realmente oferecido.

A comunicação com o mercado, representada por sua publicidade, está sob total direcionamento da empresa. Sendo assim, deve estar atenta para as promessas a serem feitas nas companhias. Promessas que sejam inadequadas de alguma forma, ou que ofereçam coisas que não se tornem realidade, comprometem em demasia a imagem e a percepção por parte dos clientes.

O último fator a causar impacto sobre as expectativas, são as necessidades do cliente. Quanto maior for sua necessidade, maior será sua expectativa. Sendo assim, observa-se que a qualidade é em sua maior parte, percebida de forma subjetiva, conforme o contexto em que se insere, não havendo verdades absolutas.

Segundo Grönroos (1993, p.53) a qualidade total percebida é obtida quando a qualidade experimentada corresponde à qualidade esperada por este serviço. A ocorrência de expectativas não realistas, resulta em qualidade total percebida mais baixa, mesmo se a qualidade experimentada medida objetivamente

for boa, ou seja, um excesso de expectativas a respeito de um serviço, tende a causar menor índices de satisfação.

3.7. A Hora da Verdade na Prestação de Serviços

Um aspecto conceitual importante no estudo de momento da verdade é a sutil diferença entre o controle da qualidade na prestação de serviços e na fabricação de produtos. Para um produto manufaturado sua qualidade pode ser inspecionada no local de fabricação, mas o mesmo não ocorre em relação aos serviços, tendo em vista a simultaneidade entre produção e entrega.

Para Carlzon (2005, p. 34),

a empresa existe na mente dos clientes fundamentalmente quando há alguma forma de contato direto (às vezes indireto) com aspectos específicos de suas operações, dando o enfoque especial às relações cliente/funcionários na linha de frente.

Segundo Albrecht e Zemke *apud* Grönroos (1993, p. 56), “quando as horas da verdade não são gerenciadas, a qualidade do serviço regride à mediocridade”. Assim, é importante que o momento da verdade seja bem administrado, para que se atinja mais facilmente a eficácia do processo.

Sendo assim, saber administrar as horas da verdade significa dirigir a execução da atividade ao que é esperado pelo cliente e, como falhas são inevitáveis, saber gerenciar os esforços organizacionais para a recuperação do serviço e, conseqüentemente do cliente.

Tanto o controle percebido e recuperação de serviço são determinantes na qualidade percebida, pois quando o inesperado acontece, os clientes perdem o controle da situação e os efeitos negativos da falta de controle se desenvolvem rapidamente.

A satisfação do cliente depende inteiramente do desempenho da oferta dos serviços em contrapartida às expectativas criadas, sendo uma “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador” (KOTLER,2000, p.58).

Dessa forma, a satisfação pode ser obtida pela administração tanto das expectativas criadas quanto das percepções envolvidas, ou seja, é possível produzir a sensação de satisfação sem a alteração real do serviço. Basta que o cliente saiba exatamente o que estará sendo oferecido pelo serviço, ou que alguma percepção como a de espera seja de alguma forma redirecionada.

Conforme Albrecht *apud* Grönroos (1993, p.56):

um momento da verdade não sugere positivismo ou negativismo em si mesmo, porém o que importa deve ser o resultado decorrente de um episódio, ou seja, se o cliente reagiu favoravelmente ao preço da passagem, se um cliente se convenceu da explicação dada por um gerente de restaurante em que havia reservado uma mesa e perplexo, a encontrara ocupada.

Dessa forma, observa-se que as empresas tentar identificar uma seqüência de atividades que envolvam momentos da verdade, e enfatizar especial atenção a algumas delas, por analisá-las como episódios críticos dentro do conjunto, como, por exemplo, um voo que atrase sua partida, pode perfeitamente ser justificado por uma autoridade da companhia aérea, para não dar chance de deduções imaginárias de alguns clientes, podendo provocar um clima de insegurança no embarque.

Um modelo desenvolvido por Albrecht *apud* Grönroos (1993, p. 60), pode ilustrar a enorme diversidade de fatores que influem em qualquer momento da verdade. O modelo se compõe de:

- a) Contexto de serviço ou ambiente de serviço, que pode ser entendido como o impacto coletivo de todos os elementos sociais, físicos e psicológicos que ocorrem no momento da verdade. Todos os encontros entre clientes e funcionários ocorrem nesse contexto.
- b) Esquemas de referência. São os "quadros de referência" usados em psicologia, que englobam os processos de pensamentos, atitudes, sentimentos e comportamentos no momento da

verdade. Eles funcionam como um filtro e têm forte efeito sobre o significado atribuído pelas pessoas ao momento da verdade do encontro de serviço. O esquema de referência de cada pessoa é consequência de vários fatores como atitudes pessoais, crenças, valores, desejos, sentimentos e expectativas. No caso são duas pessoas envolvidas: o cliente e o funcionário.

Verifica-se no modelo acima exposto a importância da congruência dos três fatores como são o contexto, e os esquemas de referência do cliente e do funcionário. Os profissionais da área de marketing costumam distinguir alguns momentos especiais da verdade, tais como: momentos de compra ou não compra, do valor do dinheiro, da decisão de voltar a comprar (principalmente quando há recuperação de falha), de más notícias (algo que não esteja ao alcance ou controle do funcionário) ou de referência (quando o cliente avalia o serviço recebido por outras pessoas). Existe até o momento da verdade perpétuo, como quando se tenta acender a luz ou fazer um telefonema e dispor de linha para tal. A dificuldade entre esses episódios, no entanto, é que o funcionário da empresa prestadora do serviço geralmente não está por perto.

3.8. Satisfação e Fidelidade na Compra de serviços

Conforme Mowen e Minor (2003, p. 219), “os processos de pós-compra referem-se ao consumo, à avaliação pós-escolha e disposição de produtos, serviços, experiências e idéias”. Assim, durante o estágio de avaliação pós-escolha, pode ocorrer satisfação ou insatisfação com a compra.

Já no estágio de consumo, os consumidores usam e experimentam o produto. Esse estágio, conforme Mowen e Minor (2003, p. 219), “é seguido pelo desenvolvimento da satisfação ou insatisfação do consumidor”. Dessa forma, se os consumidores estiverem insatisfeitos com o desempenho do produto, poderá ocorrer o comportamento de reclamação.

Mowen e Minor (2003, p. 219) ensinam que “os dois últimos estágios do processo de pós-compra consistem na maneira como os consumidores se desfazem

dos produtos que comprem e como são formadas a fidelidade à marca e as intenções de compra futuras. “

Dessa forma, a experiência de consumo pode ser definida como o conjunto de conhecimentos e sentimentos experimentados por uma pessoa durante o uso de um produto ou serviço. A seguir, são apresentados três elementos da experiência de consumo: o uso do produto, o consumo de atuação e o impacto dos estados de espírito e sentimentos ,sobre a experiência de consumo como um todo.

Conforme Mowen e Minor (2003, p. 219), “o uso do produto diz respeito às ações e experiências que ocorrem durante o período em que o consumidor utiliza diretamente um produto ou serviço”. Assim, a observação da maneira como os consumidores usam os produtos pode *levar ao desenvolvimento* de novas ofertas de mercado.

Segundo Mowen e Minor (2003, p. 219),

os profissionais de marketing identificaram três fatores muito importantes na avaliação do uso do produto. Primeiro, deve ser analisada a frequência de consumo. Alguns produtos são usados continuamente (por exemplo, refrigeradores e aquecedores de água); a maioria, porém, é usada de maneira descontínua (por exemplo, lavadoras de louça, serviços médicos, creme dental e carros). Normalmente, as empresas desejam que os consumidores utilizem seus produtos ou serviços com a maior frequência possível .

Em segundo lugar, é importante que os profissionais de marketing avaliem a quantidade de consumo. Em muitos casos, as empresas conseguem desenvolver estratégias para aumentar a quantidade média de consumo de um produto.

O propósito do consumo é a terceira categoria considerada pelos pesquisadores. Assim, conforme Mowen e Minor (2003, p. 219),

os pesquisadores de marketing sugerem que na sociedade ocidental as pessoas imaginam a experiência de consumo como se estivessem participando de uma representação teatral, isto é, uma atuação. Utilizando métodos de pesquisa naturalista oriundos das áreas de antropologia e sociologia, os pesquisadores investigaram consumidores atuando em situações extremas, como a prática de sky diving e rafting em corredeira.

Um item importante, na concepção de Mowen e Minor (2003, p. 221) é o estado de espírito do consumidor. Estados de espírito são estados afetivos temporários positivos ou negativos. Uma questão importante refere-se ao impacto da experiência de consumo sobre os estados de espírito.

Para Mowen e Minor (2003, p. 219),

Os estados de espírito do consumidor podem ter um impacto forte sobre o que é lembrado por ele e sobre qual marca é escolhida. Eles podem ser influenciados pelo que acontece durante o consumo de um produto. Quando o estado de espírito é criado durante o processo de consumo, ele pode, por sua vez, influenciar a avaliação final do produto.

Em resumo, os sentimentos do consumidor durante a experiência de consumo influenciarão as avaliações que fará do produto, independentemente da qualidade real do mesmo. A avaliação pós-compra de produtos está intimamente relacionada ao desenvolvimento de sentimentos de satisfação ou insatisfação com o processo de troca.

Dessa forma, durante e depois do consumo e da utilização de um produto ou serviço, os consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação. A satisfação do consumidor é a atitude referente a um produto ou serviço após sua compra e uso. É um julgamento de avaliação pós-escolha que resulta de uma seleção de compra específica e da experiência de usá-la ou consumi-la.

Conforme Mowen e Minor (2003, p. 222),

Partindo de uma perspectiva gerencial, manter ou intensificar a satisfação do cliente é essencial. Um estudo recente examinou o nível de satisfação de clientes de empresas suecas.

Os pesquisadores descobriram que clientes satisfeitos influenciam positivamente os fluxos de caixa futuros. Assim, os programas de aumento de satisfação do cliente devem ser tratados como investimentos.

As cinco características de qualidade de serviço identificadas No quadro apresentado a seguir podem ser vistos os atributos em relação aos quais os consumidores avaliam o desempenho geral dos serviços. Aplicadas aos produtos, contudo, elas apresentam um problema, porque, com exceção da categoria 'tangíveis', elas enfatizam exclusivamente a interação entre funcionários e clientes. É necessário um conjunto de características que inclua os atributos concretos que os consumidores associam aos produtos.

Características	Referência
	condições físicas, equipamentos e aparência dos atendentes.
Capacidade de resposta.	Capacidade de os atendentes atuarem de maneira segura e precisa. Responder ao cliente com prontidão.
Capacidade de inspirar confiança.	Comportamento dos funcionários, bem como sua capacidade de inspirar confiança e convicção.
	Capacidade dos funcionários preocupar-se com as pessoas e oferecer atendimento especial.

Quadro 2 - Características de qualidade do serviço

Fonte: PARASURAMAN e BERRY apud MOUWEN, John C; MINOR, Michael S. Comportamento do consumidor. Tradução de Vera Jordan. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 224.

Dessa forma, combinando tais características, a empresa prestadora de serviços pode alcançar a fidelização dos clientes, aplicando os preceitos acima dispostos, onde a cortesia, a cordialidade e a empatia mostradas por pessoas que oferecem o serviço. A credibilidade dos funcionários como um todo, incluindo a confiança que o consumidor tem neles e suas percepções quanto à competência do funcionário. Outro ponto importante é o que refere à confiabilidade, ou seja, a coerência do desempenho do serviço ou da empresa. À estética, visto que a aparência física da empresa é importante, assim como o apelo da apresentação do serviço. A simpatia do ambiente em que o serviço ou produto é consumido.

Mowen e Minor (2003, p. 222) acreditam que os consumidores formam crenças acerca de cada uma das características de qualidade do produto e, em seguida, somam essas crenças para criar uma crença geral referente à qualidade do mesmo.

4. RESULTADO

Por meio da análise da bibliografia consultada sobre marketing de relacionamento e marketing e administração de serviços constata-se que os serviços possuem um impacto econômico mais forte e sua qualidade é pior do que a imaginada, pois a hora ou o momento da verdade impactam na fidelização dos serviços.

Assim, verificou-se que o marketing de relacionamento aplicado no segmento de serviços pode fidelizar os clientes, por meio de técnicas voltadas para manutenção do relacionamento cliente-empresa, visto tratar-se de uma ferramenta que promove o desenvolvimento de relacionamento de longa duração com os clientes, conforme ensina Bretzke (2002, p. 10).

Verificou-se ser o serviço profundamente diferente do produto, em primeiro lugar pela sua característica física, o que requer um preparo para o planejamento de identificação das horas da verdade, quando da entrega de um serviço, com vistas à manutenção do relacionamento com o cliente de modo a fazer frente às exigências da concorrência.

Dessa forma, a adaptação personalizada das ofertas de serviços às necessidades de cada cliente é primordial para se reter um cliente e tornar o negócio efetivo no seu segmento, face tornar o serviço prestado uma vantagem competitiva.

Isto porque a comparação entre serviço esperado e serviço obtido não é diferente daquela feita pelos consumidores quando avaliam mercadorias. O que difere nos serviços é a natureza das características utilizadas na avaliação.

O que se observa na bibliografia de Vavra (1993) é que criar e manter a qualidade em uma organização de serviços depende das ações sistematizadas que idealizem uma gestão da qualidade necessária para assegurar que os desejos implícitos ou determinados pelos clientes sejam absorvidos e atendidos.

Dessa forma, para se concretizar essa sistemática é necessário um forte engajamento à filosofia da qualidade em todos os níveis da organização e o acompanhamento incondicional baseado no *feedback* dos clientes aos serviços prestados.

Um dos meios de ser bem-sucedido no marketing de relacionamento aplicado na área de serviços é aplicar estratégias de fidelização, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. Assim, tem-se que em uma empresa poderia-se criar um dispositivo para que o cliente fosse recompensado com um tipo de serviço grátis caso adquirisse uma quota de um tratamento.

Evidentemente que o atendimento dotado de qualidade é o ponto principal do retorno do cliente, tornando o relacionamento de longo prazo, perfazendo com o cliente múltiplas venda, conquistando-o, evitando o gasto com a reconquista de clientes antigos, visto que é mais caro conquistar e reconquistar do que manter um cliente fiel.

Dessa forma, verificou-se por meio da bibliografia de McKenna (1993, p. 106) que a criação de relações sólidas e duradouras é tarefa de difícil manutenção, devido ao leque de opções que se tem em cada segmento, sendo tantas as opções no mercado e um número maior ainda de estratégias de ofertas e inovações de produtos.

Em síntese, praticar políticas de marketing de relacionamento redunda em trazer o cliente externo para a organização, ajudando-o a definir seus próprios interesses, visto que o marketing de relacionamento enfatiza, principalmente, a

necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo.

Assim, para se estabelecer um relacionamento de longo prazo na área de serviços é necessário criar valor com o cliente em relação ao serviço prestado. Ou seja, o cliente valoriza o serviço prestado com qualidade e na hora certa. Valoriza igualmente a aparência da empresa, o cuidado com fachada, uniformes, higiene, dentre tantos outros aspectos que podem ser citados como fatores-chave para a conquista e manutenção de clientes., não esquecendo o principal: o atendimento profissional e adequado, dotado de qualidade, sendo este último um esforço contínuo .

Quanto aos níveis de relacionamento com clientes formulados por Kotler e Armstrong (1998, p. 397), o ideal no âmbito da prestação de serviços são os dois últimos elencados que se referem ao proativo (telefonar para o cliente de tempos em tempos com sugestões para utilizar melhor o produto ou oferece-lhes novos) e a parceria (onde a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer-lhe melhor valor).

Assim, o cliente já conquistado é mantido por meio de telefonemas para parabenizar por datas importantes ou anunciar promoções, assim como indicar aos funcionários gargalos no atendimento, erros na prestação dos serviços, de forma que haja correções constantes.

Tais estratégias farão com que os clientes façam propaganda da empresa, conforme afirma Sabatino (2003, p. 16), em razão do fator surpresa em relação ao atendimento excepcional diário, visto que a cada atendimento o cliente sinta-se conquistado, elevando o nível de fidelização em relação à marca.

Quanto ao monitoramento da eficiência de tais ações de marketing de relacionamento no segmento de serviços, conforme o que foi verificado na obra de Vavra (1993, p. 34) este deve ser constante para criar valor aos serviços prestados,

reforçando a importância do retorno do cliente à empresa, o que pode ser realizado mensurando a quantidade de serviços adquiridos por ele em um período determinado.

Dessa forma, conforme verificado na obra de Mowen e Minor (2003, p. 219), “os processos de pós-compra referem-se ao consumo, à avaliação pós-escolha e disposição de produtos, serviços, experiências e idéias.” O que verifica-se coerente com a continuação da prestação dos serviços, que são itens constantemente avaliados por envolver a ação humana.

5. CONCLUSÃO

Atender o cliente com qualidade, ou satisfazendo-o, é uma filosofia empresarial baseada na parceria, não simplesmente focado no bom atendimento, mas sim, na filosofia de agregar valor à marca da empresa, superando todas as suas expectativas, priorizando suas necessidades e interesses.

Dessa forma, a empresa encanta o cliente, criando um modelo de relacionamento sustentável cliente-empresa, o que pode ser realizado durante a prestação do serviço, assim como no pós-venda, criando diferencial de atendimento às necessidades não contempladas durante o atendimento em si.

Dessa forma, face a todo o exposto no embasamento teórico e nos resultados da pesquisa bibliográfica realizada, verifica-se alcançado o objetivo deste trabalho que consistiu em pesquisa ações de marketing de relacionamento visando aplicação na área de prestação de serviços, de modo a fazer o cliente se tornar fiel, o que foi avaliado pelas obras de Mowen e Minor (2003, p. 219), e Vavra (1993) que ensinam os passos para se estabelecer um relacionamento monitorado de longo prazo com os clientes consumidores de serviços.

Ao se criar laços com os clientes, por meio de estratégias bem pontuadas, além da excelência na prestação dos serviços e no atendimento dotado de qualidade, a empresa torna-se competitiva no mercado, garantindo sobrevivência e crescimento, mantendo-se a imagem e confiança na prestação dos serviços.

Assim, o pós-venda de serviços pode ser o instrumento de conexão cliente-empresa, consistindo na diferenciação por meio da obtenção de informações, controle de índices e gerenciamento capazes de atender às necessidades do cliente, satisfazendo-o.

Para atingir tais metas, faz-se sempre necessário à utilização de estratégias, as quais devem possuir o foco centrado no cliente do pós-venda. Com o intuito de sempre surpreender positivamente os seus desejos, as suas expectativas e as suas aspirações.

Destaca-se que este trabalho foi importante por fornecer insumos para a atuação no segmento de serviços, indicando a forma de se alcançar efetividade nos negócios, por meio do gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Toda essa discussão sobre clientes pode e deve ser ampliada para as mais diversas situações cotidianas, pois as pessoas que trabalham em geral, todas são clientes. Em qualquer situação, pessoas são clientes de comportamentos, atitudes e idéias de outras pessoas, além de produtos e serviços. Nesse âmbito tão genérico, a prática de conceitos como respeito e cooperação se traduz em melhor qualidade de relacionamentos, formais e informais, o que também significa melhor qualidade de vida.

Assim, para trabalhos posteriores, sugere-se que seja estudado o marketing de relacionamento em empresas prestadoras de serviços de beleza em Brasília, com aplicação de questionário a clientes fidelizados, identificando o quê na empresa o faz retornar.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você**. 5.ed Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

_____. **O melhor sobre clientes**: como conquistar, manter e se relacionar com clientes em uma nova era de mercado hipercompetitivo. Salvador: Casa da Qualidade, 2004.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese - Norma, 1992.

BRETZKE, Miriam. **O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real**. São Paulo: FGV/EAESP, 1992. Tese de doutorado.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. São Paulo: Sextante, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para o cliente. Tradução Cecília Bartalotti e Cid Moreira. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1990.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Tradução Carlos A. S.N Soares e Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4.ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Tradução Cristina Bazan. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOFFMAN, Douglas K., BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2003

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary SAUNDERS, John, WONG, Veronica. **Principles of marketing**. 2.ed. London: Prentice Hall Europe, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Princípios de marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: Gráfica Editora Hamburg, 1993.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. Trad. Cid Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2001.

MCKENNA, Regis . **Marketing de relacionamento estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOUWEN, John C; MINOR, Michael S. Comportamento do consumidor. Tradução de Vera Jordan. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

SABATINO, Luiz. **Fidelização**: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2003.

SLONGO, Luiz Antonio; LIBERALLI, Guilherme. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM**: marketing de relacionamento com clientes. São Paulo: Futura, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.